

## **Исследование синдрома выгорания у персонала контакт-центров**

В современной психологической литературе достаточно широко представлены исследования, посвященные феномену, названному синдромом выгорания. Исследователи и практики относят его к числу негативных последствий стресса<sup>1</sup>. «Выгорание» формируется преимущественно у представителей «коммуникативных» профессий, чья трудовая деятельность связана с частым эмоциональным напряженным общением с людьми.

В последнее десятилетие среди «коммуникативных» профессий особенно распространенной в России стала деятельность работника контакт-центра<sup>2</sup>. В структуре различных организаций контакт-центр (далее — КЦ) представляет собой специально созданное подразделение, обеспечивающее круглосуточное общение реальных и потенциальных клиентов с представителями компании и учреждений (служба экстренной медицинской помощи, банковский сектор и страхование, компании — операторы мобильной связи и т. д.).

Трудовая деятельность сотрудника КЦ относится к числу стрессогенных<sup>3</sup>. В отечественной психологии работа персонала КЦ получила название «компьютеризированное рабство»<sup>4</sup>. Общение представителя КЦ с клиентами происходит только с помощью телекоммуникационных технологий (телефон, компьютер, программное обеспечение). Как отмечают зарубежные исследователи, персонал КЦ постоянно испытывает эмоциональный дисбаланс — необходимость поддержания положительного и доброжелательного отношения к каждому клиенту вне зависимости от того, что предыдущий контакт мог быть эмоционально напряженным (операторы нередко сталкиваются с грубостью, раздражением, даже оскорблениями со стороны клиентов, при этом они должны оставаться выдержанными и корректными)<sup>5</sup>. Постоянный не контролируемый оператором поток клиентов, общение только с помощью телекоммуникаций, однотипные обращения, длительное сидячее положение, сменный график работы — эти специфические особенности деятельности приводят к развитию у персонала КЦ синдрома выгорания<sup>6</sup>.

Под синдромом выгорания понимается симптомокомплекс, состоящий из эмоционального истощения, деперсонализации и редукции персональных достижений (в определении С. Maslach). *Эмоциональное*

*истощение* проявляется в чувстве опустошенности, истощенности эмоциональных ресурсов. Человек перестает чувствовать «положительный заряд» на работу. *Деперсонализация* представляет собой негативную, циничную установку по отношению к тем людям, с кем работает профессионал (например, ученики, клиенты, пациенты и т. д.). Взаимодействие с реципиентами становится формальным, обезличенным и «объектным». Возникающие негативные установки могут поначалу иметь скрытый характер и проявляться во внутреннем сдерживаемом раздражении, которое со временем вырывается в виде агрессии и в возникновении конфликтных ситуаций. *Редукция персональных достижений* проявляется в снижении чувства компетентности в своей работе, недовольстве собой, уменьшении ценности профессиональной деятельности и своей роли в ней, в формировании негативной самооценки. Противоположностью редукции персональных достижений является чувство профессиональной успешности.

### Эмпирическое исследование

С целью изучения особенностей синдрома выгорания в профессиональной деятельности работников КЦ нами было проведено эмпирическое исследование, основной задачей которого было изучение особенностей выгорания у персонала в зависимости от сферы деятельности КЦ и специализации сотрудника.

В качестве основного психодиагностического инструментария использовался опросник «Профессиональное выгорание для торгового персонала» (русифицированный вариант теста МВІ в адаптации Н. Е. Водопьяновой, Е. С. Старченковой)<sup>7</sup>. С помощью этого теста определяются уровни выраженности эмоционального истощения, деперсонализации и редукции персональных достижений.

Всего в данном исследовании приняли участие 262 человека, это персонал семи КЦ г. Екатеринбурга. Самый крупный из обследованных нами КЦ — это подразделение телекоммуникационной компании, предоставляющей услуги мобильной связи. В данном КЦ работают 149 человек. Остальные шесть КЦ, принявшие участие в нашем исследовании, обслуживают банковскую сферу. Штат банковских КЦ колеблется от 10 до 44 человек.

Исходя из цели исследования и сферы деятельности КЦ, вся выборочная совокупность была разделена на две группы:

1. Персонал КЦ мобильной связи («КЦ — связь») — 149 сотрудников: 127 женщин и 22 мужчины в возрасте от 18 до 57 лет (средний возраст — 28,5 года), средний стаж работы — 9 лет (средний стаж в должности оператора — 2 года 6 месяцев).

2. Персонал КЦ банковской сферы («КЦ — банк») — 113 сотрудников: 95 женщин и 18 мужчин в возрасте от 19 лет до 51 года (средний возраст — 24,3 года), средний стаж работы — 4 года (средний стаж в должности оператора — 1 год 6 месяцев).

В таблице 1 представлены результаты выраженности симптомов выгорания у персонала обследованных КЦ.

Половина респондентов (51 %) имеют низкую степень эмоционального истощения, следовательно, эти сотрудники КЦ отмечают у себя эмоциональный заряд на работу с клиентами. Однако 40 % персонала показали тенденцию к формированию эмоционального истощения и признаков опустошенности. Почти одна десятая (9 %) отмечают у себя эмоциональный «износ» при общении с клиентами.

Таблица 1

**Выраженность синдрома выгорания  
у персонала контакт-центров (% от всей выборки)**

Симптомы	Уровни		
	низкий	выраженный	высокий
Эмоциональное истощение	51	40	9
Деперсонализация	59	31	10
Редукция персональных достижений	100	0	0

Отсутствие негативной установки по отношению к клиентам наблюдается у 59 % обследованного персонала — эти работники заинтересованы в общении с клиентами и стремятся им помочь в разрешении возникших проблем. Почти треть работников КЦ (31 %) имеют выраженную деперсонализацию, то есть у них происходит формирование равнодушного отношения, циничной установки к реципиентам. У одной десятой сотрудников определена высокая степень деперсонализации, то есть общение с клиентами происходит формально, а не от души.

Относительно редукции персональных достижений можно сказать, что у всех сотрудников КЦ не отмечаются признаки сниженной профессиональной самооценки — люди удовлетворены собой и результатом своей деятельности. Вероятно, это связано с самим содержанием труда — простые и однотипные контакты, отработанные схемы ведения разговоров и работа с опорой на базы данных способствуют формированию чувства профессиональной успешности у персонала КЦ.

Если сравнивать особенности проявления синдрома выгорания у работников КЦ, обслуживающих телекоммуникационную и банковскую

сферы, то были получены статистически значимые различия по показателю эмоционального истощения. Персонал банковских КЦ при общении с клиентами «отдает» больше эмоций. Возможно, это связано с тем, что сотрудники КЦ телекоммуникационной компании работают преимущественно с постоянными клиентами, лояльность которых необходимо поддерживать качественным обслуживанием. В свою очередь, банковские КЦ занимаются не только обслуживанием постоянных клиентов, но и общаются с ними, реализуют программы по продажам пластиковых карт и кредитных линий.

Отметим, что в КЦ существуют несколько групп специалистов, выполняющих различные функциональные обязанности. Традиционно в любом КЦ выделяются следующие специализации — «входящие», «исходящие» и «эксперты». Операторы входящего направления занимают пассивную позицию — обслуживают те обращения, которые поступают от клиентов. Операторы исходящего направления находятся в активной роли, поскольку осуществляют обзвон с целью проведения маркетинговых исследований, рекламных кампаний, извещают о принятом решении относительно запроса клиента и т. д. Эксперты представляют собой группу самых квалифицированных сотрудников КЦ. Они работают с претензиями и жалобами клиентов, осуществляют техническую поддержку, обучают новых сотрудников, реагируют на ситуации перегрузок в КЦ, оценивают качество работы операторов и т. д. По результатам зарубежных исследований было установлено, что работа на исходящем обзвоне является менее стрессовой, чем при обслуживании входящих звонков или при сочетании обоих видов взаимодействия с клиентами<sup>8</sup>.

Исходя из специализации работника, наша выборочная совокупность была разделена на три группы — «Входящие», «Исходящие» и «Эксперты». В таблице 2 представлены результаты сравнения выраженности симптомов выгорания у представителей различных специализаций.

На достоверном уровне было установлено, что деятельности эксперта в большей степени присущи признаки эмоционального истощения и деперсонализации по сравнению с работниками входящего и исходящего профилей. Прежде всего это объясняется тем, что работа эксперта является более ответственной и разноплановой: данный специалист руководит деятельностью операторских групп, отвечает за разрешение конфликтных ситуаций, возникающих у оператора как с клиентами, так и с коллегами, обеспечивает информационное сопровождение работы КЦ и т. д. Эксперты как самые квалифицированные работники, с одной стороны, обучают и являются образцом для представителей различных операторских групп и, с другой, критически оценивают деятельность персонала КЦ.

Таблица 2

**Значимые различия по показателям эмоционального истощения и деперсонализации у сотрудников контакт-центров с различной специализацией ( $d = 262/3$ )**

Симптомы выгорания	Описательная статистика (среднее отклонение)			F	p
	«Входящие» (n = 171)	«Исходящие» (n = 54)	«Эксперты» (n = 37)		
Эмоциональное истощение	13,35 (7,37)	13,15 (6,58)	<b>18,62</b> (7,40)	8,41	,000
Деперсонализация	6,02 (4,15)	4,38 (4,62)	<b>8,41</b> (5,55)	8,84	,000
Редукция персональных достижений	14,22 (5,35)	13,30 (4,10)	13,35 (4,51)	0,95	,388

### Выводы

1. Представленные результаты эмпирического исследования подтверждают, что деятельность персонала КЦ относится к числу тех профессий, для которых характерно формирование синдрома выгорания. У работников КЦ отмечаются признаки эмоционального истощения и деперсонализации, но при этом сотрудники чувствуют себя профессионально успешными при выполнении трудовой деятельности.

2. Персонал банковских КЦ в большей степени подвержен эмоциональному истощению по сравнению с работниками КЦ в телекоммуникационной сфере.

3. У экспертов признаки синдрома выгорания (эмоциональное истощение и деперсонализация) отмечаются чаще, чем у специалистов, обслуживающих входящие звонки и совершающих исходящий обзвон.

Таким образом, стрессогенность деятельности сотрудника КЦ, особенностями которой являются эмоциональная включенность и когнитивная напряженность при общении с клиентами, приводит к развитию у персонала такой профессиональной деформации, как синдром выгорания. Постоянное и интенсивное общение с клиентами, ответственность за имидж компании, повышение своей компетентности, высокие требования к качеству обслуживания, поддержание атмосферы доброжелательности — эти факторы способствуют «выгоранию» работника КЦ. Поэтому одной из задач службы персонала является разработка профилактических и коррекционных программ по уменьшению напряженности деятельно-

сти оператора КЦ и обучению его навыкам саморегуляции неблагоприятных состояний в труде.

---

<sup>1</sup> См.: *Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб., 2005 ; см. также: *Купер К. Л., Дэйв Ф. Дж., О'Драйсколл М. П.* Организационный стресс. Теории, исследования и практическое применение. Харьков, 2007 ; *Орел В. Е.* Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования и перспективы // Психол. журн. 2001. № 1. С. 90–101 ; *Maslach C., Leiter M. P.* Banishing burnout: six strategies for improving your relationship with work. Jossey — Bass, 2005.

<sup>2</sup> *Леонова А. Б.* Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний человека // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 14, Психология. 2007. № 1. С. 87–103 ; см. также: *Оператор call-центра: от найма до увольнения* / В. В. Вольский, О. В. Веселова, Н. К. Золкина. Тверь, 2008 ; *Самолубова А. Б.* Call Center на 100 %: Практическое руководство по организации центра обслуживания вызовов. 2-е изд. М., 2010.

<sup>3</sup> См.: *Оператор call-центра: от найма до увольнения* ; см. также: *Самолубова А. Б.* Указ. соч. ; *Aksin Z., Armony M., Mehrotra V.* The modern call-center: a multi-disciplinary perspective on operation management research // Production and Operations Management. 2007. Vol. 16, No. 6. Nov. — Dec. P. 665–688 ; *Lewig K. A., Dollard M. F.* Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers // Europ. J. of Work and Organizational Psychology. 2003. No 12 (4). P. 366–390 ; *Zapf D., Isic A. et al.* What is typical for call centre jobs? Job characteristics and service interactions in different call centers // Europ. J. of Work and Organizational Psychology. 2003. No 12 (4). P. 311–340.

<sup>4</sup> См.: *Леонова А. Б.* Указ. соч.

<sup>5</sup> См.: *Lewig K. A., Dollard M. F.* Op. cit.

<sup>6</sup> См.: *Ронгинская Т. И.* Синдром выгорания в социальных профессиях // Психол. журн. 2002. № 3. С. 85–95 ; см. также: *Zapf D., Isic A. et al.* Op. cit.

<sup>7</sup> См.: *Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С.* Указ. соч.

<sup>8</sup> См.: *Zapf D., Isic A. et al.* Op. cit.

*Е. С. Набойченко, Е. А. Порошина*

### **Использование методов бихевиоральной психотерапии в коррекции поведения детей с соматогенной формой задержки психического развития**

В современной специальной психологии и патопсихологии детского возраста значительное место отводится реабилитации и социализации детей с различными психическими нарушениями и, в частности, с поведенческими расстройствами. Круг поведенческих отклонений достаточно широк, разнообразен и специфичен для каждой нозологии. Дети с